VIVA TRUST

AVINA - INCAE

Una Alianza para el Desarrollo Sostenible en América Latina

VIVA Trust Estudios de Caso

VIVA Trust Estudios de Caso
Una nueva serie de publicaciones de VIVA Trust

Con este Estudio de Caso, VIVA Trust presenta una nueva serie de publicaciones. La serie documentará diversos proyectos que han alcanzado un alto impacto en términos del desarrollo sostenible de una sociedad o sus empresas. En particular se analizará el papel de la Fundación AVINA y la corporación GrupoNueva en promover el éxito de los proyectos estudiados.

Este primer Caso es acerca de uno de los primeros proyectos grandes con los que Stephan Schmidheiny y AVINA se involucraron en América Latina, por lo que me place de especial manera anunciar que nuestro fundador, Stephan Schmidheiny, ha accedido a escribir el prefacio. Espero que la narración sirva de inspiración a todos ustedes.

Peter Fuchs
Presidente
VIVA Trust

Contenido

Prefacio: La Experiencia de INCAE, Stephan Schmidheiny 6

Estudio de Caso: AVINA-INCAE, Una Alianza para el Desarrollo Sostenible en América Latina, Dr. Roberto Artavia Loría, Rector de INCAE 8

Introducción 10

Resultados Clave 12
Nueva mentalidad de desarrollo 13
Masa crítica y red de líderes 14
Alianzas estratégicas y otras redes 15
Promoción del liderazgo 17
Flexibilidad e innovación 19
Difusión del conocimiento 21
Empleo de expertos en la región 24

Impacto sobre INCAE 26
Posicionamento institucional 28
Transferencia de tecnología 30
Expansión geográfica de INCAE-CLACDS 30
Nuevas alianzas internacionales 31

Alianza Financiera 32

Doce Logros del CLACDS 36

Conclusión 38

Prefacio

La Experiencia de INCAE

Stephan Schmidheiny

Cuando me invitaron a pronunciar el discurso principal en la ceremonia de graduación de INCAE Business School en 1993, escogí los temas –entonces en gran medida desconocidos– de *desarrollo sostenible*, *ecoeficiencia* y *responsabilidad social*, para dar un mensaje de desafío a los graduados, líderes empresariales y también a las instituciones de la región. Dije que preveía un ambiente rápidamente cambiante, tanto en lo social como en los negocios, al que todos tendríamos que reaccionar y adaptarnos. La respuesta que obtuve sobrepasó mis expectativas. INCAE empezó a actuar basándose en sus propias fortalezas en materia de gestión, particularmente en su compromiso con los recursos naturales, y pronto hizo del desarrollo sostenible un tema primordial en su programa de maestrías, el cual se ha convertido en uno de los mejores de su clase en el mundo actual.

A finales del año 1995, fui invitado a una reunión de líderes de negocios y profesores de INCAE con los presidentes de los países centroamericanos. En esa ocasión me quedó claro que la región necesitaba un think tank, es decir un centro de pensamiento, que pudiera desarrollar modelos socioeconómicos para brindar nuevas ideas y pautas para quienes toman las decisiones en las empresas, el gobierno y las Organizaciones No Gubernamentales (ONG), ante un mundo de cambios vertiginosos, que estaba globalizándose y enfrentándose a crecientes limitaciones de recursos. Nuevamente la respuesta de INCAE fue rápida, creativa y emprendedora. Con mi apoyo financiero se fundó el Centro Latinoamericano para la Competitividad y el Desarrollo Sostenible (CLACDS), el cual rápidamente se convirtió en una fuente de innovación y cambio real. Docenas de políticas gubernamentales, cientos de proyectos y miles de líderes y personas emprendedoras, tanto del sector público como del privado, se han beneficiado de los impulsos catalizadores generados por INCAE-CLACDS.

El resultado neto hasta la fecha es que INCAE ha mejorado su calificación hasta convertirse en la mejor escuela de negocios de América Latina y se ha posicionado entre las diez mejores del mundo. En Centroamérica, INCAE ha trabajado en una serie de clusters, grupos de empresas innovadoras, más competitivas y ecoeficientes, a tiempo para enfrentar el Tratado de Libre Comercio entre Centroamérica y los Estados Unidos, que expondrá estas economías relativamente pequeñas a una competencia global abierta. AVINA y yo hemos sido testigos de resultados impresionantes provenientes de una gran inversión de esfuerzo personal y de recursos financieros. Tras cinco años de apoyo sustancial, de mutuo acuerdo con las autoridades de INCAE, nuestra contribución financiera se redujo gradualmente en los años subsiguientes. El apoyo de AVINA ha sido reemplazado por proyectos del think tank que generan ingresos y por actividades sumamente exitosas de recaudación de fondos, lo que ha permitido al CLACDS lograr sostenibilidad financiera y operativa.

La alianza AVINA-INCAE ha beneficiado tanto a los que estaban directamente involucrados como a la población de la región y los mercados de INCAE. En diez años de actividades conjuntas el alcance de INCAE trascendió los límites de Centroamérica para incluir proyectos en todos los países desde México hasta Argentina. Trabajar con INCAE a lo largo de estos años ha sido, en muchas formas, una de mis experiencias más interesantes en América Latina desde que llegué a la región hace más de 30 años. Recibí una amplia recompensa por mi esfuerzo filantrópico puesto que al convertirme en miembro de la organización y de sus redes de líderes, pude contribuir a la definición de sus valores y estrategia, y de este modo participar en su creciente éxito.

Stephan Schmidheiny
San José - Costa Rica
Enero de 2007

Estudio de Caso

Dr. Roberto Artavia Loría
Rector de INCAE Business School
Alajuela, Costa Rica

AVINA-INCAE

Una Alianza para el Desarrollo Sostenible en América Latina

Introducción

Mapa de Centroamérica, principal región de actividades de INCAE-CLACDS

El 25 de octubre de 1995, el empresario e industrial suizo Stephan Schmidheiny participó en una cumbre de presidentes centroamericanos en la Harvard Business School. Después de este evento, INCAE Business School (Instituto Centroamericano de Administración de Empresas) propuso la creación de una nueva iniciativa: un centro de investigación, difusión de conocimiento y promoción de las ideas clave de competitividad y sostenibilidad entre los líderes de la región. Más tarde, a mediados de 1996, esta iniciativa se tradujo en la creación del Centro Latinoamericano para la Competitividad y el Desarrollo Sostenible (CLACDS). Desde el principio el Dr. Schmidheiny fue un socio clave de INCAE y de la nueva entidad, primero en calidad personal y luego a través de su recién creada Fundación AVINA (AVINA). Este informe analiza los resultados de esa alianza a lo largo de una década.

El Dr. Stephan Schmidheiny en su discurso en el "Simposio de Empresarialismo, Filantropía y Desarrollo: Cumpliendo lo Prometido", INCAE, 9 de octubre del 2003

Resultados Clave

Nueva mentalidad de desarrollo

El resultado más importante de la alianza AVINA-INCAE es la nueva mentalidad con la que los líderes analizan el desarrollo en Centroamérica. Para ellos ya no es aceptable un proceso de desarrollo que no centre su atención en la productividad, la competitividad y la sostenibilidad. A partir de análisis basados fundamentalmente en macroeconomía e influidos por el Consenso de Washington y las políticas del Fondo Monetario Internacional (FMI), la iniciativa de INCAE-CLACDS ha introducido planteamientos analíticos y conceptuales más acordes con las realidades microeconómicas, sociales y ambientales de la región y sus países.

Se pueden encontrar evidencias de este nuevo modo de pensar de los líderes en sus discursos y políticas. Las agendas y programas de trabajo de las instituciones y organizaciones más importantes de la región en la actualidad se sustentan en los temas introducidos y promovidos por INCAE-CLACDS. Estas instituciones incluyen:

- Gobiernos (nacionales y locales)
- Think tanks clave de la región
- Empresas
- Grandes universidades y centros de capacitación ejecutiva
- Asociaciones del sector productivo
- Instituciones financieras internacionales (IFI) para la región y sus países.

Gracias a la intensa labor de difusión realizada por INCAE-CLACDS, los líderes de la región han adoptado extensamente las ideas clave de competitividad nacional e industrial, mejor clima de negocios, clusters industriales, Responsabilidad Social Empresarial (RSE), atracción de inversiones y muchas otras.

Pamela Cox, Vicepresidenta del Banco Mundial para América Latina, afirmó:

"…Centroamérica ha avanzado significativamente, tomando la vanguardia en muchas áreas vinculadas con el clima de negocios y la competitividad nacional. Hay muchos programas regionales y nacionales en marcha, así como muchas instituciones que contribuyen a este proceso. Permítanme darles algunos importantes ejemplos: 1) la obra pionera del Centro Latinoamericano para la Competitividad y el Desarrollo Sostenible de INCAE sobre competitividad y su impacto en el desarrollo de nuevos líderes de negocios…"

Masa crítica y red de líderes

El segundo resultado importante, crucial para la sostenibilidad del esfuerzo, ha sido la creación de una masa crítica de líderes, instituciones, académicos y políticos que entienden y usan de modo sistemático los planteamientos y conocimientos generados por INCAE-CLACDS.

Más de 6.000 personas de distintos sectores, industrias y posiciones políticas, se han integrado a la red de INCAE-CLACDS, habiendo cursado al menos una capacitación básica en una o más de las materias de competitividad y sostenibilidad. Actualmente, cada uno de ellos recibe un boletín periódico sobre los asuntos de importancia para la región y/o participa en redes locales, nacionales y/o regionales en sus campos de interés y pericia técnica.

La existencia de dicha red permite que las innovaciones relacionadas con la competitividad y la sostenibilidad se difundan con más eficiencia y sean adoptadas más rápidamente por los líderes e instituciones clave de la región. La misma red se convierte en una ventaja para la adopción e implementación de las nuevas ideas, planteamientos e iniciativas.

A modo de ejemplo, durante la última crisis mundial de energía, provocada por el rápido aumento en los precios del petróleo, resultó muy fácil para INCAE-CLACDS reunir grupos de trabajo y de estudio en los países de la región para difundir información, nuevas ideas y alternativas tecnológicas en toda el área gracias a las redes de líderes existentes. Este mismo tipo de dinámica se puede lograr (y se ha logrado) cuando han surgido otros asuntos importantes, lo que hace de INCAE-CLACDS una importante fuente de nuevas iniciativas respecto a temas clave para el desarrollo sostenible de la región.

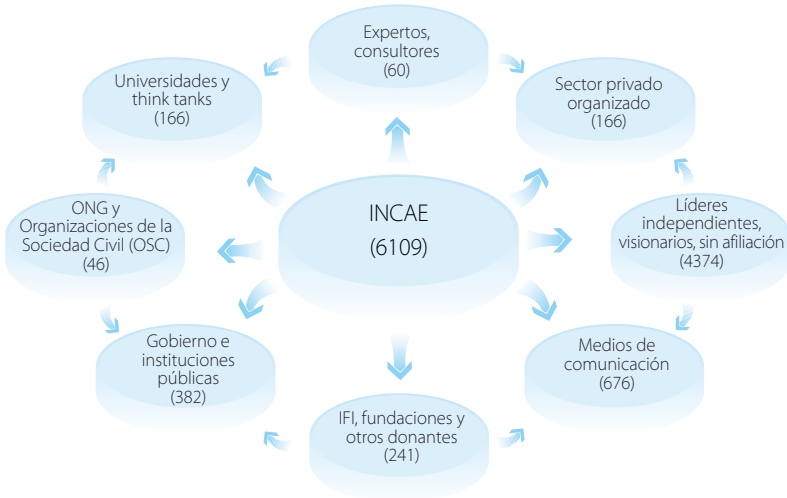

Figura 1
Vista esquemática de la red regional de líderes de INCAE-CLACDS. El número en cada recuadro indica la cantidad de líderes que participan formalmente en iniciativas en cada una de las categorías.

Alianzas estratégicas y otras redes

Una parte importante del trabajo y un resultado importante per se es el establecimiento de muchas alianzas estratégicas entre instituciones que cooperan entre sí gracias a la dinámica de INCAE-CLACDS. Muchas de estas alianzas operan ahora fuera de la red original de INCAE o bien de manera paralela a ésta, lo que demuestra su madurez, empeño y sostenibilidad.

INCAE-CLACDS también ha forjado alianzas estratégicas importantes para su propia sostenibilidad que le permiten mantenerse al día con agendas y programas clave en cada uno de los países de la región y en ella misma. Así, se ha constituido una red de think tanks sobre asuntos económicos y de promoción de las inversiones con los que INCAE-CLACDS mantiene programas bilaterales. Estas instituciones son:

- FUNDESA y PronaCom, Guatemala
- FUSADES y ANEP, El Salvador
- FIDE y COHEP, Honduras
- ProNicaragua
- CINDE y ProComer, Costa Rica
- Compite Panamá
- Consejo Nacional de Competitividad, Ecuador

Emmanuel Seidner, Director Ejecutivo de PronaCom, Guatemala, explica:

"En Centroamérica, el sector público, la empresa, la academia y la sociedad civil comparten un lenguaje común gracias a los esfuerzos de INCAE desde 1995… INCAE nos ha ayudado desde que diseñáramos y lanzáramos nuestra agenda de competitividad en 1997… y en 2005 fueron fundamentales para el diseño y presentación de la Agenda Nacional de Competitividad 2005-2015, que ahora presenta un enfoque más integral del desarrollo, incluyendo iniciativas a favor de una población más saludable y educada; modernización y desarrollo institucional; equilibrio ambiental y sostenibilidad; descentralización del gobierno; mejora de la logística y la infraestructura tecnológica y promoción y diversificación de las exportaciones… todo lo cual nos ayuda a lograr una Guatemala más próspera, equitativa y sostenible".

Al igual que en el caso de la red de competitividad y atracción de inversiones, INCAE-CLACDS se ha convertido en un recurso clave, tanto analítico como de investigación, para organismos dedicados a la sostenibilidad. INCAE-CLACDS, y también AVINA, desempeñaron un papel fundamental en la creación de instituciones nacionales que buscan promover la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) e integrar una red regional de estas instituciones. Por ejemplo, en el evento del lanzamiento de CentraRSE en Guatemala (la contraparte del Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible – WBCSD), Stephan Schmidheiny pronunció el discurso de apertura. El rector de INCAE también fue invitado como uno de los oradores principales e INCAE-CLACDS celebró una reunión regional de su red de ONG sociales y ambientales en forma paralela, a fin de brindarle una masa crítica de expertos y organizaciones a este esfuerzo inicial de CentraRSE. El resultado fue un gran éxito y mayor credibilidad para los esfuerzos iniciales de CentraRSE. Sus miembros incluyen:

- CentraRSE, Guatemala
- Fundemás, El Salvador
- CEDES, Honduras
- UniRSE , Nicaragua
- AED, Costa Rica
- IntegraRSE, Panamá

Hay muchas otras redes en áreas tan diversas como la formación en el ámbito de los negocios, energía renovable y líderes jóvenes para la sostenibilidad. Estas agrupaciones incluyen los Consejos Nacionales de Negocios para el Desarrollo Sostenible, la Iniciativa Centroamericana de Liderazgo (CALI), el Youth Encounter on Sustainability (YES) del Instituto Federal Suizo de Tecnología en Zurich (ETH Zurich) y la red de socios de AVINA, entre muchas otras.

Promoción del liderazgo

INCAE-CLACDS también se ha convertido en un importante centro de educación y capacitación de líderes para el desarrollo sostenible. El liderazgo centrado en valores es parte de la misión histórica del INCAE así como de AVINA. Tras haberse asociado ambas instituciones, han creado numerosas oportunidades que promueven el liderazgo a favor del desarrollo sostenible, muchas de éstas en alianza con otras instituciones que tienen valores comunes con INCAE y AVINA.

Uno de los mejores ejemplos es la red de jóvenes líderes – menores de 44 años – llamada Central American Leadership Initiative (CALI), recientemente formada por INCAE, el Aspen Institute, Fundemás y Technoserve. Este grupo de instituciones se sintió atraído por INCAE en parte debido al liderazgo de este último al promover la equidad y la sostenibilidad, así como la competitividad y la creación de riqueza.

INCAE ha servido de centro de capacitación para la red de socios de AVINA en dos ocasiones y ha sido anfitrión de innovadores eventos internacionales con otras instituciones líderes en el campo, incluyendo:

- Alianza para la Sostenibilidad Global (MIT, ETH Zurich, University of Tokyo y Chalmers University)
- Simposio sobre Empresarialismo, Filantropía y Desarrollo en el cual se lanzó y presentó formalmente VIVA Trust
- Simposio sobre Negocios en la Base de la Pirámide en alianza con WBCSD y sus socios latinoamericanos

Disertantes del "Simposio de Empresarialismo, Filantropía y Desarrollo: Cumpliendo lo Prometido", INCAE, octubre de 2003. De izquierda a derecha: Brizio Biondi-Morra, Presidente de la Fundación AVINA; Roberto Artavia Loría, Rector de INCAE; Hernando de Soto, Presidente del Instituto de Libertad y Democracia; Oscar Arias Sánchez, Premio Nobel de Paz y Presidente de Costa Rica, María Emilia Correa; Vicepresidenta del GrupoNueva, Stephan Schmidheiny; Sushmita Ghosh, Presidenta de Ashoka; James Wolfensohn, Presidente del Banco Mundial; Björn Stigson, Presidente del WBCSD; y Peter Fuchs, Presidente de VIVATrust

Hoy, todos los estudiantes de maestría de INCAE tienen cursos obligatorios sobre principios de desarrollo sostenible, gestión de ecoeficiencia y Responsabilidad Social Empresarial (RSE), y pueden tomar una concentración de cinco cursos en desarrollo sostenible. La mayoría de los materiales usados en estos cursos son fruto del proceso de investigación del CLACDS, aprovechando de modo eficaz sus productos a fin de crear una generación de líderes empresariales que se orienten en planteamientos distintos para entender el proceso de desarrollo.

Así, Jorge Gronda, empresario social del año 2005 en Argentina, socio de AVINA y ex alumno de INCAE, dijo:

"…INCAE me dio las herramientas para lograr el objetivo de tratar de mejorar la calidad de vida en la región donde vivo. Haciendo un análisis más profundo, me doy cuenta de que INCAE, más que una escuela de negocios, es un lugar para el crecimiento personal. Sería inútil entender la competitividad, los clusters, los sistemas de negocios y las cadenas de valor si éstos no descansan en valores tales como la humildad, la tolerancia, el respeto mutuo y la honradez. Nadie puede negar la congruencia entre lo que INCAE predica y lo que hace. Lo hemos visto directamente en el ámbito institucional y también en la conducta de su gente, ya sea que estemos interactuando con el rector o con el encargado de logística de sus programas…"

Flexibilidad e innovación

Una de las características más sobresalientes del apoyo de AVINA para INCAE-CLACDS fue su anuencia a permitirle experimentar e innovar en las formas de promover la sostenibilidad en la región.

El resultado de esta flexibilidad ha sido una gran variedad de proyectos innovadores, nuevas estructuras de organización y la capacidad de respuesta y adaptación que han caracterizado a los programas del CLACDS en Centroamérica. Un grupo que empezó por promover la competitividad empresarial reconoció muy pronto que este factor, aunque es muy importante, constituía sólo un elemento del planteamiento general que se necesitaría para impulsar la sostenibilidad en la región.

Una vez que el CLACDS empezó a analizar otros temas se comprometió en procesos relacionados con asuntos sumamente complejos, convirtiéndose en un activo analítico clave para muchos grupos y sectores de la región que nunca antes habían considerado entrar en una alianza con una escuela de negocios. Estos incluían ministerios sociales de gobiernos, organizaciones de la sociedad civil, ONG ambientalistas y otros.

Participantes del nuevo Programa de Gerencia de Sostenibilidad de INCAE durante una caminata en el bosque lluvioso, una parte clave del evento

Dos ejemplos de iniciativas innovadoras que recibieron apoyo de AVINA-INCAE son:

- El Centro de Inteligencia sobre Mercados Sostenibles (CIMS) fundado por un grupo de líderes invitados por INCAE-CLACDS. Se trata de una organización cuyo fin es vincular productores agroindustriales amistosos con el ambiente de América Latina con compradores del mundo desarrollado que tienen una clara conciencia social y ambiental.

- El Proyecto Ecobanca es una iniciativa conjunta entre INCAE-CLACDS, AVINA, el Internationale Weiterbildung und Entwicklung GMBH (InWent) y el PNUMA (Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente), establecida para ayudar al sector financiero de América Latina a crear valor para sus clientes, y para la región misma, a través de un mejor análisis, gestión y desempeño ambiental.

INCAE-CLACDS, con apoyo de AVINA, logró crear procesos de cambio en muchas de estas áreas y temas; investigó y documentó estos procesos; creó redes de líderes; transfirió tecnología y presentó a los líderes el pensamiento más reciente sobre desarrollo sostenible, tal como lo había hecho con los temas de competitividad empresarial en combinación con el profesor de Harvard Business School, Michael Porter. Como parte de este esfuerzo, INCAE introdujo nuevos cursos de capacitación sobre sostenibilidad en su programa de estudios de maestría, así como nuevos cursos de capacitación ejecutiva, la mayoría de ellos únicos en su énfasis y contenido.

Difusión del conocimiento

Un resultado de esta flexibilidad e innovación fue la elaboración de una serie de planteamientos para analizar los temas de desarrollo sostenible. El marco general usado para integrar todas los elementos se muestra en la Figura 2.

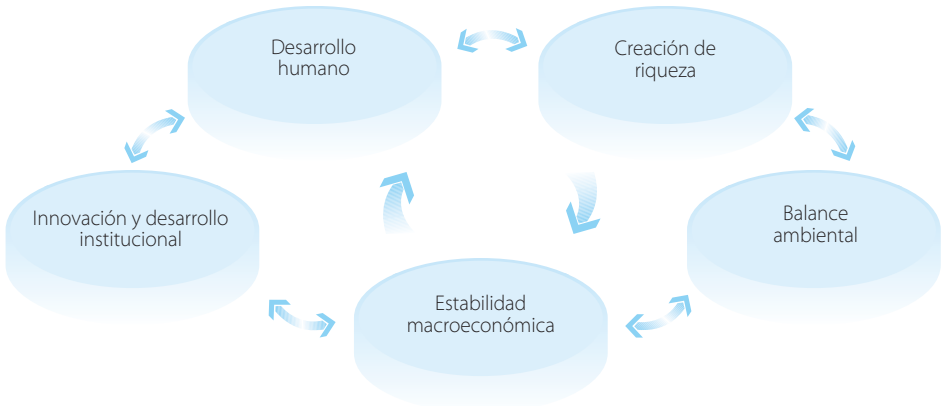

Figura 2
Vista esquemática del marco de desarrollo sostenible introducido por INCAE-CLACDS

Este marco, diseñado por el CLACDS, combina las áreas actuales en las que este trabaja y permite, a quienes toman las decisiones y a quienes formulan las políticas, ocuparse de su tarea entendiendo cómo influye e interactúa su que hacer con otras áreas del desarrollo sostenible.

En cada una de estas cinco áreas está ocurriendo (u ocurrió en años anteriores) un significativo cambio en la región mediante la investigación, la difusión de información, conocimientos y marcos conceptuales, la promoción del diálogo entre sectores y dentro de cada sector, la formulación de estrategias, proyectos y programas. En cada área se abordan los siguientes temas.

Creación de riqueza

Competitividad nacional, de clusters y de la industria, clima de negocios (infraestructura, ambiente de regulación, imperio de la ley, etc.), política comercial y acuerdos de libre comercio, disponibilidad de capital humano calificado, atracción de inversiones, sistemas nacionales de innovación, empresarialismo y nuevas empresas, competitividad de las Pequeñas y Medianas Empresas (PYME) y negocios en la base de la pirámide.

Balance ambiental

Los temas analizados en esta área incluyen: mercados sostenibles y comercio justo, sostenibilidad productiva y competitiva de clusters e industrias, gestión del agua en áreas de escasez relativa,

energía renovable, ecobanca y reducción y mitigación de la vulnerabilidad económica y ambiental a los desastres naturales.

Estabilidad macroeconómica

Se sentaron y ampliaron las bases para conseguir una mayor coherencia en la política fiscal, comercial, monetaria y social. Se hizo un extenso trabajo de desarrollo y supervisión de mercados de capital.

Innovación y desarrollo institucional

INCAE-CLACDS se esforzó por fortalecer instituciones clave en cada país y en la región; promovió el establecimiento de nuevas instituciones que se consideraron necesarias, principalmente relacionadas con la productividad, innovación, comercio, investigación y ciencia y atracción de inversiones; promovió incubadoras y aceleradoras de negocios (incluyendo las propias en Nicaragua); apoyó organizaciones innovadoras y emprendedores sociales que estaban respondiendo de modo creativo a los problemas existentes; documentó numerosos estudios de casos innovadores y promovió alianzas entre estas organizaciones novedosas. Muchas de las redes mencionadas anteriormente son fruto de este proceso.

Desarrollo humano

INCAE-CLACDS estableció un proceso para documentar las mejores prácticas de reducción de pobreza, apoyó iniciativas de política educativa, ayudó a instruir y capacitar a los emprendedores sociales que estaban respondiendo de modo innovador a los desafíos del desarrollo y promovió alianzas y fertilización recíproca entre programas y proyectos exitosos.

Las múltiples innovaciones y marcos conceptuales generados por estos procesos se difundieron ampliamente entre los líderes de las redes de INCAE-CLACDS y AVINA mediante cientos de reuniones, seminarios, presentaciones y diálogos en todos los países de la región. La siguiente tabla muestra el número de eventos y reuniones de trabajo patrocinadas que se realizaron en la región entre 2000 y 2005, divididos en tres categorías:

- Presentación Informativa y/o Conceptual (PIC)
- Educación y Capacitación (EC)
- Diálogo Inter o Intrasectorial (DIS)

Año	Total	PIC	EC	DIS
2000	59	35	7	17
2001	171	119	25	27
2002	169	105	27	37
2003	110	64	7	39
2004	138	95	17	26
2005	79	35	5	39
Total	726	453	88	185

Este intenso proceso informativo, que introduce nuevos marcos conceptuales y analíticos, que educa, capacita y fomenta el intercambio, el diálogo y la fertilización recíproca entre los líderes, produce un cambio de mentalidad.

Parte de la colección de libros y ensayos producidos por INCAE-CLACDS

La investigación publicada por INCAE-CLACDS incluye:

15 libros
238 documentos de trabajo formalmente publicados
62 estudios de caso
y
812 artículos
(en diarios, revistas y publicaciones periódicas)

Empleo de expertos en la región

INCAE-CLACDS atrajo a Centroamérica una serie de importantes expertos y líderes que de otro modo no habrían dedicado su tiempo a una región tan pequeña del mundo. A modo de ejemplo, podemos mencionar a:

James Wolfensohn, Presidente del Banco Mundial, INCAE en 2003

James Wolfensohn (Banco Mundial)
Michael E. Porter (Institute for Competitiveness and Strategy, Harvard)
Jeffrey Sachs (Institute for International Development, Harvard y posteriormente del Earth Institute de la Columbia University)
Theo Panayotou (Institute for International Development, Harvard)
John Bruton (antiguo Primer Ministro de Irlanda)
Björn Stigson (World Business Council for Sustainable Development)
James E. Austin (Harvard Business School y Red de Conocimiento sobre Emprendimientos Sociales)
Hernando de Soto (Instituto de Libertad y Democracia)

Con el tiempo y al ir investigando, INCAE formó su propio equipo de expertos en temas como:

Competitividad
Arturo Condo
Niels Ketelhohn
Luis Reyes
Luis Figueroa

Sostenibilidad
René Castro
Felipe Pérez
Lawrence Pratt
Sarah Cordero

Comercio
Alberto Trejos
Anabel González

Responsabilidad Social Empresarial (RSE)
Enrique Ogliastri
John Ickis

Tecnología e innovación
Luis López
Roy Zúñiga
Juan Carlos Barahona

PYME y microfinanzas
Luis Noel Alfaro
Francisco Leguizamón
Carlos Salas

Innovación y desarrollo institucional
Forrest Colburn
Arturo Cruz
Fernando Sánchez

Pobreza
Simone Bunse
Alvaro Ramos

entre muchos otros

Jeffrey Sachs, actual Director del Earth Institute de la Universidad de Columbia presentando la Agenda Centroamericana para el Siglo XXI, INCAE en 1999

Impacto sobre INCAE

El Edificio Stephan Schmidheiny, sede del Centro Latino-Americano para la Competitividad y el Desarrollo Sostenible (CLACDS), inaugurado en 1999

La alianza forjada entre INCAE-CLACDS y AVINA ha tenido un enorme impacto sobre el mismo INCAE.

Al iniciarse la alianza, INCAE era una escuela de negocios sumamente exitosa y reconocida, que operaba en Centroamérica y algunas áreas de la región andina. La década de trabajo del CLACDS ha convertido al INCAE en el principal centro de análisis e innovación para el proceso de desarrollo del istmo centroamericano. INCAE se ha convertido en el centro de reuniones de los líderes del área, quienes confían que en INCAE-CLACDS hallarán análisis de calidad, propuestas innovadoras, neutralidad política, visión de largo plazo y diálogo franco. La alianza con AVINA ha dotado a INCAE-CLACDS de una instalación propia, el edificio Stephan Schmidheiny, que le permite actuar como el punto de encuentro para muchas redes y grupos clave de la región.

De este modo, el poder de convocatoria de INCAE ha aumentado en el plano local, regional e internacional. En la década pasada, se realizaron en INCAE siete cumbres presidenciales sobre aspectos de la agenda de competitividad y sostenibilidad regional. La cumbre de junio de 1999 involucró a ocho presidentes y líderes de negocios de la región y de fuera de ella. Allí, Michael E. Porter, Jeffrey Sachs y el entonces Director del CLACDS Eduardo Doryan (que de ese puesto pasó a convertirse en Vicepresidente de Desarrollo Humano del Banco Mundial), presentaron la Agenda Centroamericana para el Siglo XXI.

En general, más de 12.000 líderes han participado en eventos de INCAE-CLACDS y más de 6.000 de ellos siguen relacionándose de alguna forma con el proceso en el que han participado. Este poder de convocatoria se ha extendido más allá de la región, habiéndose convertido INCAE-CLACDS en un centro clave de investigación y conocimiento para América Latina.

Entrada principal del Edificio Stephan Schmidheiny

Posicionamiento institucional

El renombre de la escuela y del centro crecieron en forma paralela, debido principalmente al fuerte compromiso institucional de vincular la competitividad y el desarrollo sostenible. Esto le valió un posicionamiento institucional que obedecía a su reputación de crear competitividad sostenible en la región, responsabilidad corporativa y empresarialismo social, diálogo multisectorial franco, integración regional y liderazgo, y creación de redes. Lo anterior le ha permitido a INCAE atraer simposios académicos internacionales, propuestas de intercambio educativo, estudiantes extranjeros en su práctica profesional y estudiantes extranjeros de toda América y más allá. Como consecuencia de este posicionamiento pueden citarse los siguientes logros:

Durante cuatro años consecutivos ha conseguido situarse como
la mejor escuela de negocios de América Latina (calificación de América Economía)

Décima escuela internacional de negocios del mundo
(Wall Street Journal, 2005 y 2006)

Cuarta escuela de negocios del mundo emergente
(Financial Times, 2006)

Ha sabido atraer simposios internacionales tales como:
Alianza para la Sostenibilidad Global
Society for Economic Dynamics
International Academy of Management
International Academy of Strategy
Simposio sobre Empresarialismo, Filantropía y Desarrollo
Simposio sobre Negocios en la Base de la Pirámide

INCAE se ha establecido como institución asociada al
World Economic Forum (WEF) para todos los países de Centroamérica, Ecuador y Bolivia

Es socio permanente del Youth Encounter on Sustainability (YES/ETH Zurich)

Brinda un seminario anual permanente para:
Estudiantes de maestría de la University of Minnesota
y de la Rotterdam School of Management of Erasmus University
Decanos de Universidades Latinoamericanas para el Desarrollo Sostenible

Atrae líderes de ONG y de la sociedad civil:
Dos reuniones anuales de sócios de AVINA
Emprendedores sociales apoyados por la Kellogg Foundation

El ranking adjunto, una combinación de escuelas de Europa, América del Norte y América Central, se basa en la puntuación recibida en 21 atributos por seleccionadores de personal, sus proyectos futuros de contratar a los egresados, y el número de compañías contratando un alto porcentaje de graduados para empleos fuera de Estados Unidos. Debido a un cambio en la metodología aplicada, el resultado de 2006 no puede ser comparado con el del año 2005.

2006	Rango	Universidad (Business School)
	1	ESADE
	2	IMD
	3	IPADE
	4	London Business School
	5	Thunderbird (Garvin)
	6	Columbia University
	7	Tecnológico de Monterrey
	8	Massachusetts Institute of Technology (Sloan)
	9	University of Western Ontario (Ivey)
	10	INCAE Business School
	11	University of California, Berkeley (Haas)
	12	Instituto de Empresa
	13	York University (Schulich)
	14	University of Chicago
	15	IESE
	16	HEC Paris
	17	University of Pennsylvannia (Wharton)
	18	Insead
	19	Erasmus University (Rotterdam)
	20	Harvard University
	21	Bocconi University
	22	University of Toronto (Rotman)
	23	New York University (Stern)
	24	Stanford University

Michael E. Porter durante una conferencia en INCAE en 1998

Transferencia de tecnología

Al lograr combinar su poder de convocatoria con sus capacidades de investigación, alianzas internacionales y destrezas educativas y de capacitación, INCAE-CLACDS se ha convertido en un importante centro de transferencia tecnológica hacia la región y desde ella.

INCAE-CLACDS ofrece a la región centroamericana un acceso privilegiado a conocimientos de avanzada, desde los planteamientos básicos sobre competitividad de Michael E. Porter hasta lo último en fuentes renovables de energía o responsabilidad social corporativa. Este acceso a la tecnología y la capacidad de transferirla son valores agregados con un incomparable efecto multiplicador para los líderes y países del área.

Expansión geográfica de INCAE-CLACDS

Uno de los logros más importantes de INCAE-CLACDS es que ha podido divulgar sus ideas, planteamientos y conocimientos más allá de las fronteras de la región. El proceso, catalizado por los proyectos y la investigación del CLACDS, se ha expandido rápidamente a la región andina, partes de México y el noroeste de Argentina y en uno o dos temas seleccionados a Paraguay, Chile y Perú.

El profesor John Ickis, de INCAE (al centro) presentando el Programa para la Competitividad de Croacia, desarrollado con el apoyo de INCAE-CLACDS, en un evento de la Asociación de Empresarios de Croacia

Los expertos de INCAE-CLACDS han sido invitados a realizar proyectos de corto y largo plazo a lugares tan distantes de la región como Croacia (donde INCAE ha estado trabajando por casi cinco años), Sri Lanka (Tea Growers Association), Tailandia (capacitación en competitividad con desarrollo sostenible para líderes gubernamentales y de negocios de Camboya, Vietnam, Tailandia, Filipinas, Sri Lanka e Indonesia), España (Instituto de Empresa en Madrid) y Suiza donde INCAE apoya las actividades en torno a las economías emergentes del Youth Encounter on Sustainability (YES), del Instituto Federal Suizo de Tecnología en Zurich (ETH Zurich).

Nuevas alianzas internacionales

INCAE-CLACDS se ha convertido en uno de los socios latinoamericanos privilegiados de las principales universidades del mundo. Además de un creciente número de intercambios que incluyen universidades en Estados Unidos, Alemania, Holanda, España, Taiwán y Australia, INCAE también coopera estrechamente en áreas clave de desarrollo con las siguientes entidades:

Grupo de estudiantes de MBA de Rotterdam School of Management que recibió cursos de desarrollo sostenible en INCAE en el año 2004

Tecnológico de Monterrey
la principal universidad de México

Media Lab
el centro de innovación social y tecnológica del MIT

ETH
en Zurich para YES

University of Minnesota
sobre temas de sostenibilidad

Rotterdam School of Management
sobre temas de sostenibilidad

Leipzig University
para pasantías

Bergen University
en el área de dinámica de sistemas

Alianza Financiera

INCAE y AVINA forjaron una alianza para el financiamiento de estas actividades, lo que ha desembocado en múltiples y variados resultados, muchos de ellos importantes para el futuro de la región centroamericana y para el INCAE como institución.

Esta alianza tuvo su origen en los lazos personales que existían con Stephan Schmidheiny, quien aportó su primera donación significativa al centro en 1996. Esto le permitió a INCAE ampliar lo que se planeó como un centro para la competitividad, transformándolo en un centro para la competitividad y el desarrollo sostenible.

En los diez años transcurridos desde el inicio de esta relación, Stephan Schmidheiny ha aportado al CLACDS – personalmente o mediante AVINA – un total de US$ 16.500.543. El Centro ha potenciado estos recursos, reuniendo US$ 18,7 millones adicionales para alcanzar un presupuesto operativo total, a lo largo de 10 años, de US$ 35,2 millones. Las contribuciones de Stephan Schmidheiny y AVINA representaron el 46,9 porciento del presupuesto total hasta 2006, cuando cesaron tal como se había acordado mutuamente en 1999.

El plan de 1999 contemplaba que la porción presupuestaria proporcionada por AVINA se iría reduciendo paulatinamente, lo que impulsaría a CLACDS a ser más eficaz en la recaudación de fondos y en su capacidad de atraer otros socios e inversionistas. Esta meta se alcanzó en marzo de 2006, cuando AVINA cesó efectivamente de contribuir en términos financieros al CLACDS. Sin embargo, AVINA sigue siendo aliada en la creación de redes y en el despliegue de programas e ideas. Las contribuciones financieras de Stephan Schmidheiny y de AVINA se resumen en la siguiente tabla:

CLACDS	US$ 16.500.543
Capacitación de socios de AVINA	118.108
Red de Conocimiento sobre Emprendimientos Sociales (SEKN)	598.306
Programa de Liderazgo Empresarial para el Desarrollo Sostenible (PLEDS)	726.762
Simposio sobre Empresarialismo, Filantropía y Desarrollo	224.493
Proyecto Galápagos	152.000
Simposio sobre Negocios en la Base de la Pirámide	50.000
TOTAL	US$ 18.370.212

La estrategia de donación tuvo éxito por cuanto mantuvo al CLACDS en marcha, a la vez que estimulaba al Centro y a INCAE a mejorar sus destrezas de recaudación de fondos. INCAE-CLACDS se convirtió en mejor recaudador de fondos:

1. al definir mejor su propuesta de valor para los donantes y socios potenciales
2. al mejorar su evaluación del desempeño, rendición de cuentas y procedimientos de auditoría
3. al aumentar la visibilidad de sus productos y resultados para los medios, socios y otros interesados
4. al seleccionar mejor y en consistencia con sus objetivos a posibles donantes y socios

Como consecuencia de todo ello, el nivel de donaciones destinadas al INCAE —sin contar las contribuciones al CLACDS— aumentó de un promedio de US$ 250.000 a más de US$ 2,3 millones por año, es decir casi diez veces, incluyendo más donantes y socios a largo plazo y en áreas tan diversas como infraestructura y desarrollo, mejora tecnológica, becas para estudiantes y recursos para la investigación.

Una parte significativa de estos nuevos fondos se dedicó a respaldar programas traídos a INCAE por CLACDS, AVINA y el concepto del desarrollo sostenible. Por ejemplo, cinco de las actividades más exitosas para forjar nuevas alianzas, y acometer nuevas tareas de investigación y proyectos han sido:

Vista de una ceremonia de graduación de maestría en el Foro Luis Poma, una nueva instalación construida como parte de la creciente filantropía empresarial impulsada por INCAE-CLACDS

Liderazgo basado en valores, junto con el Aspen Institute, Fundemás y Technoserve
(seis años, US$ 2 millones, financiado por los líderes de negocios de Centroamérica)

Innovaciones institucionales óptimas para vencer la pobreza,
en cooperación con la Fundación Poma
(cuatro años, US$ 250.000)

Mejores prácticas en responsabilidad social corporativa y empresarialismo social,
colaborando con BAT-Caribbean & Central America
(cinco años, US$ 488.000)

Fondo de becas Carlos Pellas
(diez años, US$ 2,5 millones)

Programas de construcción de infraestructura por un valor de US$ 2,5 millones
de una serie de diversos donantes
(incluyendo importantes líderes de negocios de la región tales como
Carlos Pellas, Ricardo Poma, Stanley Motta, Xavier Argüello, F. Alfredo Pellas,
Silvio Solórzano, Rodolfo Jiménez, Enrico Giordano
y André Garnier, entre muchos otros)

Así, y a través de esta forma novedosa de ofrecer apoyo, la alianza entre AVINA e INCAE ha impulsado una filantropía a largo plazo en Centroamérica al igual que la sostenibilidad de los planteamientos que este financiamiento buscaba arraigar.

Doce Logros del CLACDS

El CLACDS ha ejecutado más de 150 proyectos a lo largo de diez años. No todos ellos consiguieron cambiar su sector o estimular nuevos líderes, pero todos generaron conocimiento, lecciones documentadas y procesos que modificaron para siempre el nivel de discusión de su tema en la región. En vez de enumerar todos los proyectos, esta última sección comenta los doce logros clave del proceso global del CLACDS:

1. Creó programas nacionales y regionales de competitividad en todos los países de Centroamérica, Ecuador, el noroeste de Argentina, el sur de Bolivia y en Croacia.

2. Cambió las estrategias competitivas y de inversión en sectores productivos clave de todos los países ya mencionados, así como en Venezuela, Colombia, Perú y Sri Lanka.

3. Ayudó a diseñar y/o enmendar leyes y regulaciones clave que persiguen propiciar un clima favorable a los negocios en los países de Centroamérica y en Ecuador.

4. Promovió e hizo progresar la integración regional centroamericana, mediante proyectos, afianzando la confianza y el diálogo entre los líderes de la región.

5. Ayudó después del Huracán Mitch y creó un documento de lecciones aprendidas que ya ha demostrado su utilidad al gestionar otras emergencias nacionales y regionales.

6. Estableció y fomentó redes regionales de líderes e instituciones dedicadas a temas clave de su interés (competitividad, responsabilidad social corporativa, turismo, etc.).

7. Canalizó programas, ideas y el saber de importantes universidades y centros de pensamiento de todo el mundo hacia la región.

8. Introdujo un marco conceptual integral y áreas temáticas de apoyo en ámbitos clave como la competitividad, sostenibilidad e integración regional.

9. Se convirtió en un centro de innovación y cambio para los sectores productivos y sin fines de lucro de los países.

10. Difundió conocimiento entre miles de estudiantes, ejecutivos, emprendedores sociales y líderes de negocios sobre los temas de competitividad, sostenibilidad e integración regional.

11. Ayudó a iniciar una cultura y una práctica de filantropía académica entre los líderes de negocios de la región.

12. Creó un cluster de académicos, empresas y líderes de la sociedad civil que brindará continuidad al proceso de promover el desarrollo sostenible en toda la región.

Conclusión

Aunque es difícil demostrarlo en términos cuantitativos, en Centroamérica se ha operado una transformación positiva. Ahora esta región cuenta con muchos líderes comprometidos con el desarrollo sostenible y todo lo que éste implica. Están ocurriendo importantes cambios en el ámbito de los negocios, en los sectores productivos, en las organizaciones de la sociedad civil, en las formas en que los gobiernos definen y miden el desarrollo, en la gestión de recursos fundamentales y en muchas otras áreas que han abordado o abordan a lo largo de sus actividades comunes el INCAE con el CLACDS en su alianza con AVINA.

Stephan Schmidheiny introdujo un estilo y un nivel de contribuciones que se tradujeron en un proceso único, caracterizado por ser formal y creativo, respetuoso de la cultura, pero a la vez innovador y promotor de cambios en las organizaciones implementadoras y en sus sectores destinatarios. Esta forma de apoyo ha permitido a INCAE-CLACDS generar importantes innovaciones conceptuales, metodológicas y reales ante los desafíos del desarrollo en una región importante del mundo emergente.

El resultado global es un proceso sostenible de cambio, tanto en la región como dentro de INCAE. Este ocurrió gracias al compromiso de muchos líderes que apoyan el proceso iniciado por este ejemplar esfuerzo que incluyó el apoyo financiero de Stephan Schmidheiny así como su participación en el Consejo Directivo de la Escuela de Negocios de INCAE, en el Comité Director del CLACDS y en muchas de las reuniones y diálogos celebrados a lo largo de los años.

Sitios web de instituciones mencionadas en el reporte

Socios clave:	
Stephan Schmidheiny	www.stephanschmidheiny.net
INCAE-CLACDS	www.incae.edu
VIVA Trust	www.vivatrust.com
Fundación AVINA	www.avina.net

Aliados de INCAE-CLACDS mencionados en el texto (en el orden en que aparecen):	
FUNDESA	www.fundesa.org.gt
FUSADES	www.fusades.com.sv
ANEP	www.anep.org.sv
COHEP	www.cohep.com
FIDE	www.hondurasinfo.hn
ProNicaragua	www.pronicaragua.org
CINDE	www.cinde.org
Compite Panamá	www.compitepanama.com
Consejo de Competitividad de Ecuador	www.ecuadorcompite.gov.ec
CentraRSE	www.centrarse.org
FUNDEMAS	www.fundemas.org
CEDES	www.cedes.org.sv
UniRSE	www.unirse.org
AED	www.aedcr.com
IntegraRSE	www.integrarse.org.pa
Alliance for Global Sustainability	www.globalsustainability.org
World Business Council for Sustainable Development	www.wbcsd.org
Harvard Business School	www.hbs.edu
Harvard Institute of Strategy and Competitiveness	www.isc.hbs.edu
Earth Institute	www.earth.columbia.edu
Social Enterprise Knowledge Network	www.sekn.org
World Economic Forum	www.weforum.org
Croatian Competitiveness Council	www.konkurentnost.hr
Tecnológico de Monterrey	www.itesm.mx
Media Lab	www.media.mit.edu
Instituto de Empresa	www.ie.edu
Rotterdam School of Management	www.rsm.nl
Leipzig University	www.uni-leipzig.de
Bergen University	www.uib.no

Medios de comunicación mencionados en el texto:	
Wall Street Journal	www.wsj.com
América Economía	www.americaeconomia.com
Financial Times	www.ft.com

Publicado por

VIVA
TRUST

www.vivatrust.com

Publicaciones adicionales por VIVA Trust

"Crisis y Oportunidades – Reflexiones y Experiencias", Enero 2004
Disponible en Español, Inglés y Portugués

"Experiencias Iniciales VIVA – Diálogos, Puentes, Alianzas", Junio 2004
Disponible en Español, Inglés y Portugués

"Liderazgo, Liderança, Leadership – Testimonios Personales", Enero 2005
Disponible en Español, Inglés y Portugués

"Cultura y Transformación Social", Diciembre 2005
Disponible en Español

"Mi Visión, Mi Trayectoria", Enero 2006 (Segunda Edición)
por Stephan Schmidheiny
Disponible en Español, Inglés y Portugués

Pdf descargables: www.vivatrust.com
Copias impresas: info@vivatrust.com

Disponible en Español, Alemán, Inglés y Portugués
Desarrollado y diseñado por The Stocker Group S.A.
www.stockergroup.com

Impreso por Morgan Impresores Chile
ISBN: 978-956-8471-12-5

VIVA
TRUST

Publicado por VIVA Trust , Abril 2007